

Maciej Brzozowski, Paweł Bartkowiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

Adres do korespondencji: m.brzozowski@ue.poznan.pl

EMPIRYCZNA WERYFIKACJI TEORII OSOBISTYCH WARTOŚCI AUTORSTWA S. SCHWARTZA NA GRUPIE POLSKICH MENEDŻERÓW

Streszczenie: W pierwszej części opracowania zaprezentowano podstawowe założenia teorii osobistych wartości autorstwa S. Schwartz. W drugiej części opracowania przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród przedstawicieli kadry kierowniczej przedsiębiorstw w Polsce. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych odnoszą się do trzech obszarów badawczych: (1) znaczenia osobistych wartości menedżerów, (2) struktury osobistych wartości menedżerów, (3) porównania znaczenia osobistych wartości menedżerów ze względu na płeć, zajmowane stanowisko, staż pracy, wiek i poziom edukacji menedżera oraz wielkość organizacji.

Słowa kluczowe: osobiste wartości menedżerów, struktura osobistych wartości menedżerów.

Klasyfikacja JEL: M12, M14, M50.

EMPIRICAL VERIFICATION OF S. SCHWARTZ'S THEORY OF BASIC HUMAN VALUES AMONG POLISH MANAGERS

Abstract: In the first part of the paper the principal elements of S. Schwartz's concept of basic human values are delineated. In the second part of the paper the findings of empirical research conducted among managers from Polish companies are described. The findings presented reflect three research areas: (1) the importance of managers' personal values, (2) the structure of managers' personal values, (3) a comparison of the importance of managers' personal values according to

gender, position, work experience, age and level of education, as well as the size of the organization.

Keywords: managers' personal values, the structure of managers' personal values.

Wstęp

Pojęcie wartości, należące do obszaru aksjologii, jest wieloznaczne zarówno w zakresie psychologii, zarządzania organizacją, jak i w innych dyscyplinach nauki. Wspólnym przekonaniem większości badaczy jest stwierdzenie, że organizacje są przesiąknięte wartościami [Shein 2004], a zachowania menedżerów nie powinny być analizowane bez uwzględnienia ich osobistych wartości.

Wartości są zaliczane na gruncie psychologii do klasy przekonań bądź pojęć [Brzozowski 2002]. Według definicji C. Enza [1988], wartości są przekonaniem osób oraz grup dotyczącymi preferowanych środków oraz efektów działań organizacji. Wartości wiążą się z wiarą w to, co jest najlepsze dla konkretnej osoby czy też dla organizacji oraz co powinno się wydarzyć dla ich dobra. System wartości organizacyjnych może być określany przez właścicieli i naczelne kierownictwo organizacji, może również stać się wypadkową indywidualnych hierarchii wartości członków społeczności organizacyjnej. Im powszechniej preferowane są poszczególne wartości, tym większy wywierają wpływ na zachowania ludzkie w organizacji [Armstrong 2011, s. 251; Shein 2004]. Wartości kształtują system percepcji, który filtruje sygnały dochodzące zarówno z otoczenia, jak i wnętrza organizacji, stanowiąc tym samym podstawę sposobu projektowania organizacji oraz jej funkcjonowania [Amis, Slack i Hinings 2002, s. 437; Argandona 2002, s. 2].

Autorem najczęściej przywoływanej w publikacjach naukowych teorii osobistych wartości jest S. Schwartz, który objął zakresem swoich badań zarówno treść, jak i strukturę preferowanych przez ludzi wartości.

Podstawowym celem artykułu jest empiryczna weryfikacja teorii S. Schwartza oraz klasyfikacja osobistych wartości w grupie polskich menedżerów. Problem badawczy ma charakter aksjologiczny zarówno ze względu na naturę wartości osobistych, źródła i mechanizmy ich powstawania, kryteria wartościowania, klasyfikację, jak i hierarchizację tych wartości. Osiągnięcie celu wymagało przeprowadzenia badań empirycznych, których zakres obejmował trzy obszary badawcze: (1) znaczenie osobistych wartości w grupie menedżerów, (2) strukturę osobistych wartości menedżerów oraz (3) porównanie znaczenia

osobistych wartości menedżerów ze względu na płeć, zajmowane stanowisko, staż pracy, wiek i poziom edukacji menedżera oraz wielkość organizacji.

Opracowanie składa się z dwóch podstawowych obszarów – pierwszy stanowi teoretyczne tło teorii wartości S. Schwartza, drugi koncentruje się na empirycznej weryfikacji tej teorii. W obszarze empirycznym, do kategoryzacji osobistych wartości badanych menedżerów, zastosowano metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej. Dane pierwotne pozyskano za pomocą wywiadu bezpośredniego (instrument pomiarowy – kwestionariusz wywiadu).

1. Teoria osobistych wartości S. Schwartza

S. Schwartz [1992, 1994, 2006], konstruując swoją teorię osobistych wartości, usytuował ją w poznawczej tradycji M. Rokeacha. Według niego [Rokeach 1973] wartości jednostki stanowią pewnego rodzaju system, w którym poszczególne jego elementy są uporządkowane według stopnia ważności czy preferencji. Te wartości, które zajmują najważniejszą pozycję w systemie preferencji, mają największy wpływ na decyzje i działania jednostki. Osoby modyfikują swoje systemy wartości w ciągu całego życia, jako konsekwencje osobistych doświadczeń oraz postrzegania siebie i świata. Zmiana preferencji wartości prowadzi do zmiany postaw, a tym samym zachowań związanych z tymi postawami [Mądrzycki 1997]. S. Schwartz zaczerpnął od M. Rokeacha założenie o skończonej liczbie wartości (jest niewiele, tj. kilkadziesiąt ogólnych kategorii wartości, a ich treści są powszechnie znane ludziom bez względu na kulturę, z której się wywodzą). S. Schwartz twierdzi, że wartości jako przekonania pełnią funkcję kryteriów, zasad, reguł czy standardów wykorzystywanych przez człowieka do selekcjonowania i oceniania działań, zdarzeń oraz ludzi, w tym również samego siebie [Brzozowski 2002, s. 28]. Osobistym wkładem S. Schwarza, świadczącym o oryginalności jego koncepcji jest struktura wartości oraz ich katalog. Katalog S. Schwartza jest próbą kompleksowego opisu ludzkich wartości, jednakże argumenty świadczące o tej kompletności są jedynie empirycznej natury, brakuje natomiast uprzedniej wobec niego teorii, która gwarantowałaby jego zasadność i integralność [Cieciuch 2010, s. 26].

S. Schwartz, porządkując wartości, uwzględnił trzy podstawowe kategorie: cel, interes i rodzaj motywacji. W celu empirycznej weryfikacji teorii posłużył się skalą wartości Rokeacha (*rokeach value survey*, RVS¹). Ponieważ

¹ Ocenie podlegają dwie kategorie wartości: ostateczne – odnoszące się do najważniejszych celów w życiu, oraz instrumentalne – dotyczące koniecznych sposobów działania służących osiągnięciu celów ostatecznych (skala składa się z listy 18 wartości ostatecznych i 18 wartości

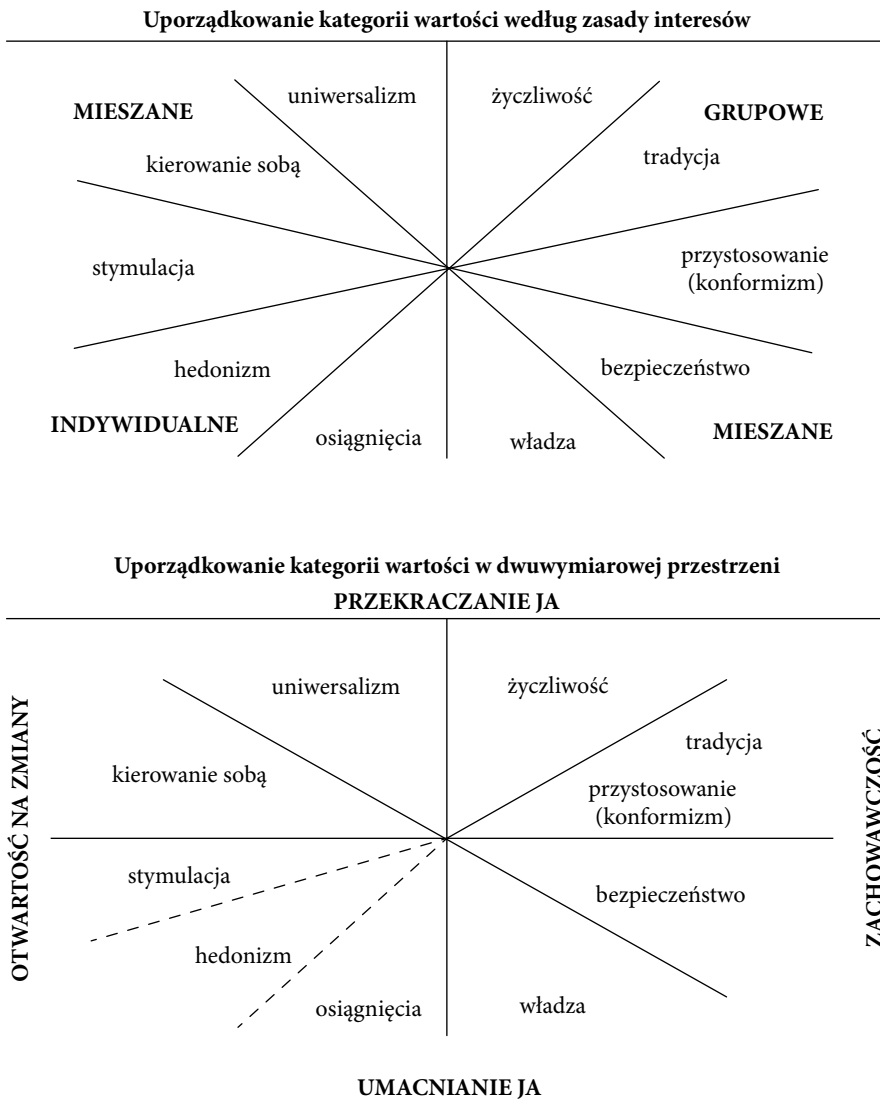
to narzędzie nie operacjonalizowało teorii w sposób satysfakcjonujący, S. Schwartz skonstruował własne, oparte na skali Rokeacha (*the survey instrument*, SI). Narzędzia tego użyto do badań międzykulturowych, przeprowadzonych w dwudziestu krajach. W każdym kraju testowano na ogół dwie próby: nauczycieli i studentów – jako tych, którzy, zdaniem S. Schwartz, najlepiej reprezentują wartości swoich kultur. Modyfikacje teorii [Schwartz 1992] dotyczą zarówno liczby, jak i treści wyodrębnionych dziedzin wartości (i motywacji), a także dynamiki związków pomiędzy dziedzinami. Wcześniejsza wersja teorii Schwartz uwzględniała siedem typów, kategorii czy dziedzin motywacji i odpowiadających im wartości. Zmodyfikowana wersja opisuje uniwersum wartości w sposób bardziej kompletny. Tym razem wyodrębniono teoretycznie jedenaście typów wartości, które po analizach empirycznych zredukowano do dziesięciu. Dlatego w późniejszych publikacjach S. Schwartz [2006] pisze o dziesięciu kategoriach wartości [Brzozowski 2002]. Są to:

1. Kierowanie sobą – niezależność w myśleniu i działaniu, wolność, kreatywność, nonkonformizm.
2. Stymulacja – poszukiwanie nowości, innowacyjność, dążenie do ekscytującego i urozmaiconego życia.
3. Hedonizm – dążenie do przyjemności, zaspokajanie osobistych potrzeb.
4. Osiągnięcia – osobisty sukces osiągnięty przez demonstrację kompetencji zgodnie ze społecznymi standardami.
5. Władza – status i prestiż społeczny, kontrola i dominacja nad innymi ludźmi oraz zasobami.
6. Bezpieczeństwo – stabilność, porządek społeczny, harmonia, bezpieczeństwo osobiste, rodziny i społeczeństwa.
7. Przystosowanie – posłuszeństwo, samodyscyplina, powstrzymywanie własnych dążeń i działań, które mogłyby zaszkodzić innym lub naruszyć społeczne normy.
8. Tradycja – szacunek i akceptacja wobec rytuałów i idei własnej kultury lub religii.
9. Życzliwość – troska o dobro najbliższych, przyjaźń, miłość.
10. Uniwersalizm – troska o dobro ogółu, tolerancja, sprawiedliwość, pokój, dbałość o środowisko naturalne.

Do empirycznej weryfikacji powyższych typów wartości S. Schwartz [1992] zaproponował wykorzystanie zestawu pięćdziesięciu siedmiu szczegółowych wartości (ich pełne zestawienie przedstawiono na rysunku 2. Na podstawie

instrumentalnych). Badany porządkuje przedstawione na listach wartości wg ważności – hierarchizacji dokonuje się oddzielnie dla listy wartości ostatecznych i instrumentalnych.

przeprowadzonych przez siebie badań w kilkudziesięciu krajach Schwartz sformułował tezę o kołowej strukturze wartości ukazującej, które wartości mogą być wspólnie preferowane (sąsiadujące wycinki koła) oraz które się wykluczają (położenie przeciwstawne – patrz rysunek 1).



Rysunek 1. Koło wartości S. Schwartz

Źródło: [Schwartz 2006]

2. Teoria S. Schwartza w świetle badań empirycznych

Dla osiągnięcia celu badawczego w 2013 roku przeprowadzono badanie empiryczne w przedsiębiorstwach w Polsce². Jednym z obszarów przedmiotowego badania była ocena znaczenia pięćdziesięciu siedmiu osobistych wartości menedżerów, których pomiar dokonany został za pomocą dziewięciostopniowej skali Likerta³. Zastosowanie takiego sposobu pomiaru pozwoliło na obliczenie średnich, parametryzujących wskazane osobiste wartości menedżerów (rysunek 2).

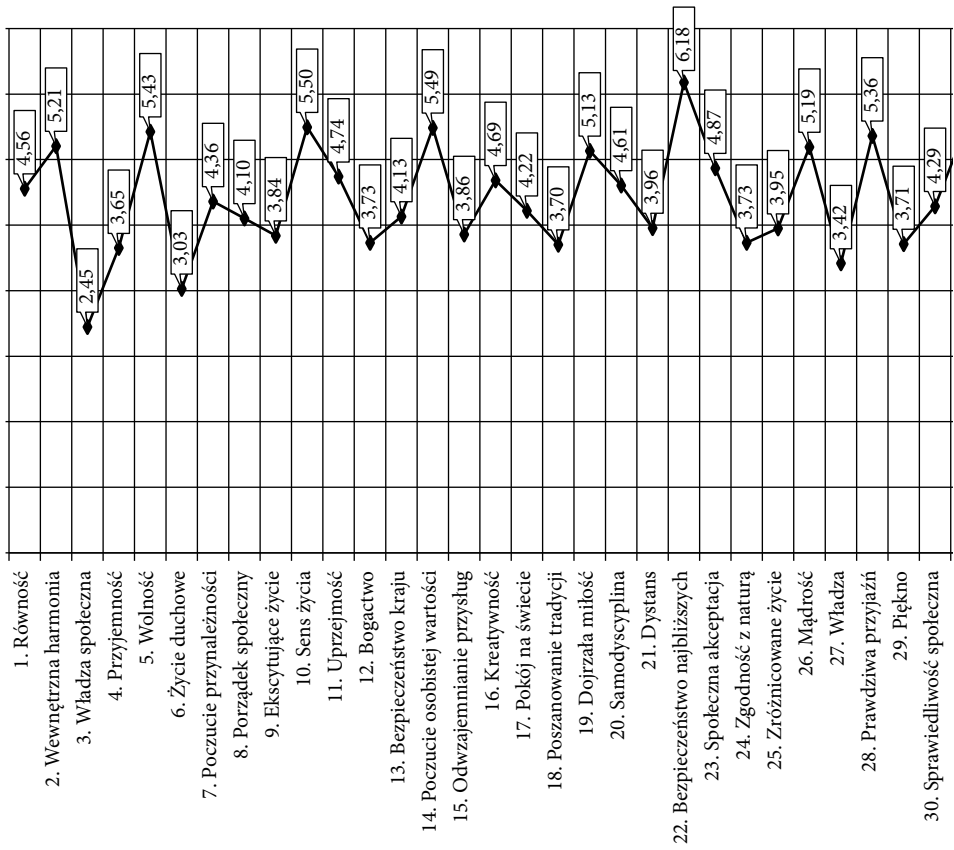
Wynik takiego postępowania pozwala na hierarchizację tych wartości. Menedżerowie biorący udział w badaniu empirycznym zaliczyli do zbioru najważniejszych wartości przede wszystkim bezpieczeństwo najbliższych ($\bar{x} = 6,18$), zdrowie ($\bar{x} = 6,03$), inteligencję ($\bar{x} = 5,62$), decydowanie o sobie – możliwość swobodnego wyboru własnych celów ($\bar{x} = 5,53$), niezależność – samodzielność i samowystarczalność ($\bar{x} = 5,51$) oraz sens życia – posiadanie celu w życiu ($\bar{x} = 5,50$). Z kolei do tych wartości, które okazały się najmniej istotne dla badanych osób zaliczone zostały władza społeczna – kontrolowanie innych, dominacja ($\bar{x} = 2,45$), wiara – przestrzeganie zasad religii, oddanie wierzeniom ($\bar{x} = 2,97$), życie duchowe – nacisk na życie duchowe, a nie kwestie materialne ($\bar{x} = 3,03$), umiarkowanie – unikanie ekstremalnych uczuć i sytuacji ($\bar{x} = 3,23$) oraz władzę ($\bar{x} = 3,42$). W przypadku pozostałych zmiennych, które poddane zostały badaniu uzyskane wartości kształtują się poziomie 'średnim', co powoduje, że ich znaczenie rośnie lub maleje w zależności od różnych uwarunkowań determinujących zachowania menedżerów [Bartkowiak i Brzozowski 2014].

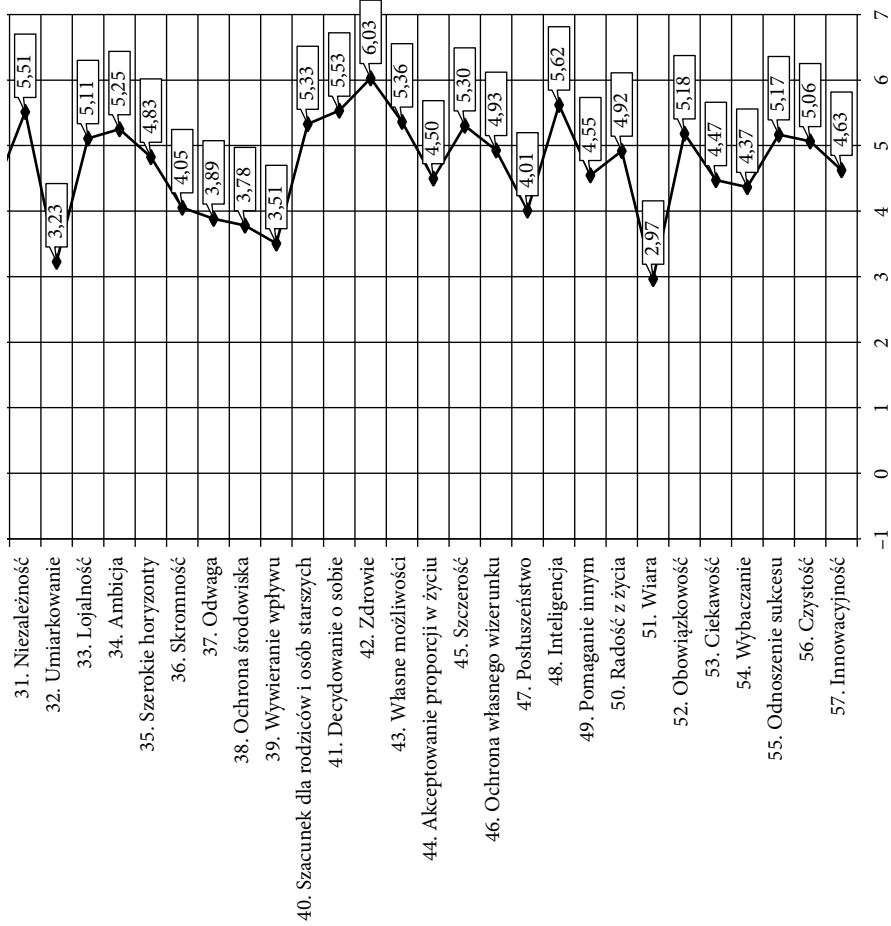
W celu empirycznej weryfikacji teorii Schwartza oraz redukcji wieloelementowego zbioru zmiennych, składającego się z osobistych wartości menedżerskich, wykorzystano metodę eksploracyjnej analizy czynnikowej⁴.

² Badanie przeprowadzono jednocześnie w Polsce, Słowenii oraz Austrii. Badanie w Polsce zrealizowano z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety wśród przedstawicieli kadry kierowniczej 201 przedsiębiorstw.

³ Wartości na skali Likerta zdefiniowane zostały w następujący sposób: wartość -1 oznaczała wartość sprzeczną z systemem wartości respondenta, wartość 0 definiowała czynnik jako nieistotny. Natomiast kolejne wartości stopniowały znaczenie poszczególnych elementów poddanych badaniom dla respondenta: 1 – wartość o znikomym znaczeniu, 2 – wartość o ograniczonym znaczeniu, 3 – wartość średnio istotna, 4 – wartość o ponadprzeciętnym znaczeniu, 5 – wartość o dużym znaczeniu, 6 – wartość bardzo ważna oraz 7 – wartość stanowi podstawową wytyczną życia respondenta.

⁴ Celem eksploracyjnej analizy czynnikowej (EFA) jest wyodrębnienie najistotniejszych składowych spośród zestawu zmiennych pierwotnych opisujących analizowane zagadnienie





Rysunek 2. Znaczenie wartości osobistych menedżerów

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

Jednym z podstawowych rezultatów zastosowania tej metody jest pogrupowanie zmiennych pierwotnych (osobiste wartości menedżerskie – pojedyncze zmienne) w nowe składowe (obszary wartości menedżerskich – zbiory zmiennych), co w konsekwencji upraszcza dalszą analizę oraz pozwala na ukazanie struktury osobistych wartości menedżerów w Polsce. Wyniki przeprowadzonej analizy pozwoliły na redukcję pierwotnego zbioru, obejmującego pięćdziesiąt siedem zmiennych, do piętnastu składowych, którym nadana została merytoryczna interpretacja. Wyniki zastosowanej metody zaprezentowane zostały w tabeli 1. Zidentyfikowana struktura osobistych wartości menedżerów jest częściowo odmienna od modelu Schwartza, co można tłumaczyć faktem, że Schwartz prowadził swoje badania na populacji, w której najliczniejszą grupę stanowili studenci oraz nauczyciele.

Tabela 1. Wyniki eksploracyjnej analizy czynnikowej w zbiorze osobistych wartości menedżerów w polskich przedsiębiorstwach

Składowe w zakresie osobistych wartości menedżerów	Ładunki
[1] Współgranie i przychyłość	
1. Równość (jednakowe szanse dla wszystkich)	0,635
13. Bezpieczeństwo kraju (ochrona kraju przed wrogami)	0,739
14. Poczucie osobistej wartości (szacunek do siebie, wiara w swoje siły)	0,513
17. Pokój na świecie (brak wojen i konfliktów)	0,744
18. Poszanowanie tradycji (ochrona wiekowych zwyczajów)	0,680
24. Zgodność z naturą (dopasowanie się do środowiska naturalnego)	0,630
30. Sprawiedliwość społeczna (troska o słabych, naprawianie niesprawiedliwości)	0,569
38. Ochrona środowiska (ochrona natury)	0,602
40. Szacunek dla rodziców i osób starszych (okazywanie szacunku)	0,605
45. Szczerość (prawdziwość, prawdomówność)	0,547
49. Pomaganie innym (praca na rzecz innych osób)	0,560
54. Wybaczenie (rozumienie cudzych błędów, gotowość do przeproszania innych)	0,561
56. Czystość (schludność, świeżość)	0,575
[2] Hedonizm i stymulacja	
4. Przyjemność (folgowanie własnym pragnieniom)	0,592
5. Wolność (swoboda czynów i myśli)	0,532

złożone [Malarska, 2005, s. 208–229]. Stanowi to różnicę w metodzie kategoryzacji zmiennych w porównaniu do narzędzia wykorzystanego do operacjonalizacji teorii przez S. Schwartza (*the survey instrument*, SI).

cd. tabeli 1

Składowe w zakresie osobistych wartości menedżerów	Ładunki
9. Ekscytujące życie (stymulujące doświadczenia)	0,752
25. Zróżnicowane życie (życie pełne wyzwań, nowości i zmian)	0,571
35. Szerokie horyzonty (akceptowanie różnych pomysłów, idei i przekonań)	0,563
37. Odwaga (poszukiwanie przygód, ryzyko)	0,523
50. Radość z życia (czerpanie przyjemności z jedzenia, seksu, rozrywek itp.)	0,683
53. Ciekawość (zainteresowanie wszystkim dookoła, eksploracja nieznanego)	0,761
[3] Władza i wpływ	
3. Władza społeczna (kontrolowanie innych, dominacja)	0,821
27. Władza (prawo do przewodzenia i wydawania poleceń)	0,751
39. Wywieranie wpływu (wpływ na ludzi i wydarzenia)	0,608
[4] Osiągnięcia i samorealizacja	
43. Własne możliwości (kompetencje, efektywność, wydajność)	0,767
48. Inteligencja (logiczne myślenie)	0,677
52. Obowiązkowość (być godnym zaufania, niezawodność)	0,501
[5] Życzliwość	
28. Prawdziwa przyjaźń (bliskość pomocnych przyjaciół)	0,711
33. Lojalność (oddanie przyjaciołom, grupie)	0,695
11. Uprzejmość (dobre maniere)	0,509
[6] Duchowość	
6. Życie duchowe (nacisk na kwestie duchowe, a nie materialne)	0,826
32. Umiarkowanie (unikanie ekstremalnych uczuć i sytuacji)	0,546
51. Wiara (przestrzeganie zasad religii, oddanie wierzeniom)	0,665
[7] Wyrafinowanie i równowaga	
29. Piękno (piękno natury i sztuki)	0,562
44. Akceptowanie proporcji w życiu (dostosowanie do okoliczności życiowych)	0,505
46. Ochrona własnego wizerunku (zachowanie twarzy, prawo do anonimowości)	0,516
47. Posłuszeństwo (wykonywanie poleceń, punktualność)	0,686
[8] Stabilność i zabezpieczenie	
12. Bogactwo (majątek, pieniądze)	0,544
19. Dojrzała miłość (głęboka emocjonalna i duchowa bliskość)	0,550
22. Bezpieczeństwo najbliższych (bezpieczeństwo tych, których kochasz)	0,777
42. Zdrowie (brak schorzeń fizycznych lub psychicznych)	0,555
[9] Operatywność	
16. Kreatywność (niepowtarzalność, wyobraźnia)	0,544

cd. tabeli 1

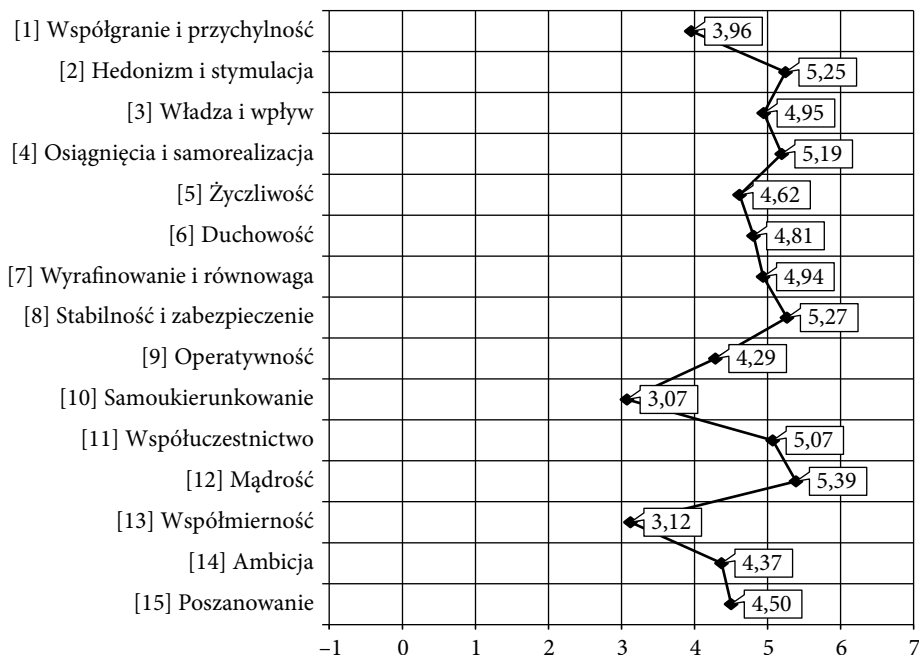
Składowe w zakresie osobistych wartości menedżerów	Ładunki
31. Niezależność (samodzielność, samowystarczalność)	0,535
57. Innowacyjność (szukanie nowości)	0,686
[10] Samoukierunkowanie	
10. Sens życia (cel w życiu)	0,512
20. Samo-dyscyplina (odporność na pokusy, samokontrola)	0,761
21. Dystans (oddalenie od codziennych trosk)	0,541
55. Odnoszenie sukcesu (osiąganie celów)	0,539
[11] Współuczestnictwo	
7. Poczucie przynależności (przekonanie, że innym zależy na mnie)	0,784
23. Społeczna akceptacja (szacunek i akceptowanie przez innych)	0,677
[12] Mądrość	
26. Mądrość (dojrzałe rozumienie życia)	0,579
[13] Współmierność	
2. Wewnętrzna harmonia (być w zgodzie ze sobą samym)	0,575
8. Porządek społeczny (stabilność społeczna)	0,595
41. Decydowanie o sobie (wybór własnych celów)	0,606
[14] Ambicja	
34. Ambicja (ciężka praca, aspiracje)	0,693
[15] Poszanowanie	
15. Odwzajemnianie przysług (unikanie sytuacji gdy jestem komuś winien przysługę)	0,827
36. Skromność (niechwalenie się nadmiernie, niepowiększanie własnych zasług)	0,529

Skumulowana wyjaśniona wariancja 70,12%; KMO = 0,762; test sferyczności Bartletta $\chi^2 = 6715,519$; $df = 1596$; $p \leq 0,001$.

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Dla określenia ważności wyodrębnionych obszarów osobistych wartości menedżerskich obliczono ich wartości średnie. Uzyskane wyniki zaprezentowane zostały na rysunku 3.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 wskazują, że w zbiorze osobistych wartości o najwyższym znaczeniu dla badanych menedżerów znalazły się: mądrość ($\bar{x} = 5,39$), stabilność i zabezpieczenie ($\bar{x} = 5,27$), hedonizm i stymulacja ($\bar{x} = 5,25$) oraz osiągnięcia i samorealizacja ($\bar{x} = 5,29$). Z kolei wartościami, którym badane osoby przypisują najmniejsze znaczenie, okazały się: samoukierunkowanie ($\bar{x} = 3,07$), współmierność ($\bar{x} = 3,12$) oraz współgranie



Rysunek 3. Średni poziom znaczenia składowych w zbiorze osobistych wartości menedżerów w polskich przedsiębiorstwach

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

i przychylność ($\bar{x} = 3,96$). Ważność pozostałych obszarów wartości ocenić należy jako średnią.

3. Porównanie znaczenia osobistych wartości między grupami badanych menedżerów

Kolejnym etapem postępowania badawczego było porównanie wartości średnich (znaczenia) osobistych wartości menedżerów, do którego wykorzystano test t dla grup niezależnych⁵ oraz metodę jednoczynnikowej ANOVY. Dalsza

⁵ Test t jest powszechnie stosowaną metodą oceny różnic między średnimi w dwóch zbiorach. Podawany w wynikach testu t poziom p reprezentuje prawdopodobieństwo błędu związanego z przyjęciem hipotezy o istnieniu różnic między średnimi [Wieczorkowska i Wierziński 2011, s. 214–215].

prezentacja wyników ogranicza się do przedstawienia tych, co do których zastosowane metody pozwoliły na identyfikację statystycznie istotnych różnic między badanymi grupami menedżerów. W pierwszej kolejności zweryfikowano różnicowanie znaczenia wyodrębnionych obszarów wartości w grupach kobiet i mężczyzn (tabela 2).

Tabela 2. Porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów w grupach kobiet i mężczyzn

Czynnik	M		K	t / p
[11] Współuczestnictwo	4,25	<	4,89	-4,530***
[13] Współmierność	4,78	<	5,08	-2,591**
[14] Ambicja	5,05	<	5,40	-2,261*

M – mężczyźni; K – kobiety

t – statystyka t; p – poziom istotności; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 2 wskazują na trzy obszary osobistych wartości badanych menedżerów, których znaczenie okazało się odmienne w grupach kobiet i mężczyzn. Zaliczają się do nich: współuczestnictwo, współmierność oraz ambicja. Zwrócić należy uwagę, że wyróżnione obszary są każdorazowo bardziej ważne w przypadku kobiet.

Następnym krokiem była weryfikacja znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na zajmowane stanowisko (tabela 3).

Tabela 3. Porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na zajmowane przez menedżera stanowisko

Czynnik	Szczelbel zarządzania				ANOVA F/p
	niski		średni	wysoki	
[1] Współgranie i przychyłność	4,25 ¹	<	4,52 ²	≈ 4,72 ²	4,832**
[7] Wyrafinowanie i równowaga	3,94 ¹	<	4,36 ²	≈ 4,55 ²	6,442**
[8] Stabilność i zabezpieczenie	5,04 ¹	<	5,36 ²	≈ 5,40 ²	4,286*
[9] Operatywność	4,77 ¹	≈	4,28 ¹	< 5,24 ²	5,369**
[10] Samoukierunkowanie	4,65 ¹	≈	4,75 ¹	< 5,02 ²	3,685*

t – statystyka t; p – poziom istotności; * $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Rezultaty badawcze z tabeli 3 wskazują, że znaczenie obszarów osobistych wartości menedżerów jest różnicowane ze względu na szczebel zarządzania. Zaobserwować można generalną tendencję, zgodnie z którą znaczenie

wyróżnionych wartości rośnie wraz z przechodzeniem menedżerów przez poszczególne szczeble zarządzania. Niemniej jednak znaczenie współgrania i przychylności, wyrafinowania i równowagi oraz stabilności i zabezpieczenia jest najniższe w przypadku menedżerów niskiego szczebla, natomiast wyższe w grupach menedżerów średniego i wysokiego szczebla zarządzania (niski < średni \approx wyższy szczebel zarządzania). Z kolei ważność operatywności i samoukierunkowania jest porównywalna w grupach menedżerów niskiego i średniego szczebla zarządzania, ale niższa w grupie osób pracujących na najwyższym szczeblu zarządzania (niski \approx średni < wyższy szczebel zarządzania).

Porównanie średniego znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na staż pracy menedżera pozwoliło na identyfikację dziewięciu statystycznie istotnych różnic w zbiorze piętnastu obszarów wartości (tabela 4).

Tabela 4. Porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na staż pracy menedżera

Czynnik	Do 10 lat	11–20 lat	Powyżej 20 lat	ANOVA <i>F/p</i>
[1] Współgranie i przychylność	4,19 ¹	\approx 4,47 ¹	< 4,93 ²	10,895***
[2] Hedonizm i stymulacja	4,46 ²	\approx 4,54 ²	> 3,97 ¹	5,765**
[4] Osiągnięcia i samorealizacja	5,15 ¹	< 5,44 ²	\approx 5,61 ²	6,222**
[5] Życzliwość	4,85 ¹	< 5,09 ²	\approx 5,31 ²	3,802*
[6] Duchowość	2,61 ¹	\approx 3,05 ¹	< 3,68 ²	7,720***
[7] Wyrafinowanie i równowaga	3,87 ¹	< 4,33 ²	< 4,73 ³	11,063***
[8] Stabilność i zabezpieczenie	5,06 ¹	< 5,27 ²	\approx 5,42 ²	4,012*
[11] Współuczestnictwo	4,48 ¹	\approx 4,55 ¹	< 4,91 ²	2,879*
[12] Mądrość	4,87 ¹	< 5,28 ²	\approx 5,45 ²	4,254*
[15] Poszanowanie	3,57 ¹	< 4,17 ²	\approx 4,07 ²	4,108*

t – statystyka *t*; *p* – poziom istotności; **p* ≤ 0,05; ***p* ≤ 0,01; ****p* ≤ 0,001

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 4 wskazują na częste różnicowanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na ich staż pracy. Analiza wyników pozwala na zaobserwowanie następujących prawidłowości:

- porównywalne znaczenie wartości menedżerów w grupach osób pracujących do 10 lat i od 11 do 20 lat oraz wyższe znaczenie wartości w grupie menedżerów z najdłuższym stażem pracy (do 10 lat \approx 11–20 lat < pow. 20 lat) w przypadku współgrania i przychylności, duchowości oraz współuczestnictwa;

- najniższe znaczenie wartości menedżerów w grupie osób pracujących do 10 lat oraz wyższe i porównywalne w grupach menedżerów ze stażem pracy od 11 do 20 lat i powyżej 21 lat (do 10 lat < 11–20 lat ≈ powyżej 20 lat) w obszarach osiągnięć i samorealizacji, życzliwości, stabilności i zabezpieczenia, mądrości i poszanowania;
- rosnące znaczenie wartości menedżerów w poszczególnych grupach badanych osób (do 10 lat < 11–20 lat < pow. 21 lat) w przypadku wyrafinowania i równowagi;
- porównywalne znaczenie w grupach osób pracujących do 20 lat oraz niższe w grupie menedżerów z najdłuższym stażem pracy (do 10 lat ≈ 11–20 lat > powyżej 21 lat) w zakresie hedonizmu i stymulacji.

Z kolei porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na wiek badanych osób pozwala na wskazanie czterech obszarów o różnym znaczeniu w wyróżnionych grupach wiekowych (tabela 5).

Tabela 5. Porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na wiek menedżera

Czynnik	Do 30 lat	31–40 lat	41–50 lat	Powyżej 50 lat	ANOVA F/ p
[1] Współgranie i przychylność	4,33 ¹	≈ 4,36 ¹	< 4,78 ²	≈ 4,74 ²	3,527*
[2] Hedonizm i stymulacja	4,33 ²	≈ 4,57 ²	≈ 4,34 ²	> 3,68 ¹	5,560***
[4] Osiągnięcia i samorealizacja	4,98 ¹	< 5,43 ²	≈ 5,50 ²	≈ 5,47 ²	3,715*
[6] Duchowość	3,13 ²	> 2,79 ¹	< 3,45 ³	≈ 3,48 ³	2,917*

t – statystyka t; p – poziom istotności; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w tabeli 5 wskazują, że znaczenie współgrania i przychylności jest niższe w grupach osób do 40 lat oraz wyższe w grupach menedżerów powyżej 41 roku życia (do 30 lat ≈ 31–40 lat < 41–50 lat ≈ pow. 50 lat). Ważność hedonizmu i stymulacji jest wysoka w grupach menedżerów do 50 lat, a maleje dopiero po 50 roku życia (do 30 lat ≈ 31–40 lat ≈ 41–50 lat > pow. 50 lat). Z kolei rola osiągnięć i samorealizacji jest najniższa w grupie osób do 30 lat oraz wyższa po 31 roku życia (do 30 lat < 31–40 lat ≈ 41–50 lat ≈ pow. 50 lat). Natomiast znaczenie duchowości jest najniższe w grupie menedżerów w wieku 31–40 lat, wyższe w grupie osób w wieku do 30 lat, a najwyższe i porównywalne w grupach osób w wieku 41–50 lat i powyżej 50 lat (31–40 lat < do 30 lat < 41–50 lat ≈ pow. 50 lat).

Kolejnym obszarem postępowania badawczego była ocena znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na wielkość zatrudnienia reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw (tabela 6).

Tabela 5. Porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie menedżera

Czynnik	do 99 os.	100 – 1000 os.	Powyżej 1000 os.	ANOVA <i>F/p</i>
[5] Życzliwość	4,96 ¹	≈ 5,00 ¹	< 5,49 ²	4,929**
[7] Wyrafinowanie i równowaga	4,23 ¹	≈ 4,10 ¹	< 4,80 ²	6,118**
[9] Operatywność	5,11 ²	> 4,68 ¹	< 5,04 ²	4,546*
[11] Współuczestnictwo	4,51 ¹	≈ 4,57 ¹	< 5,00 ²	3,116*

t – statystyka *t*; *p* – poziom istotności; **p* ≤ 0,05; ***p* ≤ 0,01; ****p* ≤ 0,001

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki zaprezentowane w powyższej tabeli pozwalają na wskazanie następujących prawidłowości w znaczeniu wartości wśród menedżerów ze względu na wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwach, w których pracują:

- porównywalne znaczenie wartości w przypadku menedżerów pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających do 99 osób lub od 100 do 1000 osób oraz wyższe w przypadku osób reprezentujących firmy największe (do 99 os. ≈ 100–1000 osób < powyżej 1000 osób) w przypadku życzliwości, wyrafinowania i równowagi i współuczestnictwa);
- niższe znaczenie wartości w przypadku osób pracujących w przedsiębiorstwach zatrudniających od 100 do 1000 osób oraz wyższe w przypadku pozostałych menedżerów (100–1000 osób < do 99 osób ≈ powyżej 1000 osób).

Ostatnim krokiem postępowania badawczego było porównanie znaczenia wyróżnionych obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na znaczenie okresu edukacji badanych menedżerów (tabela 6).

Tabela 6. Porównanie znaczenia obszarów osobistych wartości menedżerów ze względu na liczbę ukończonych lat edukacji menedżera

Czynnik	9–12 lat	13–16 lat	<i>t/p</i>
[6] Duchowość	3,73	> 2,83	2,615*
[14] Ambicja	4,73	< 5,58	-2,772*

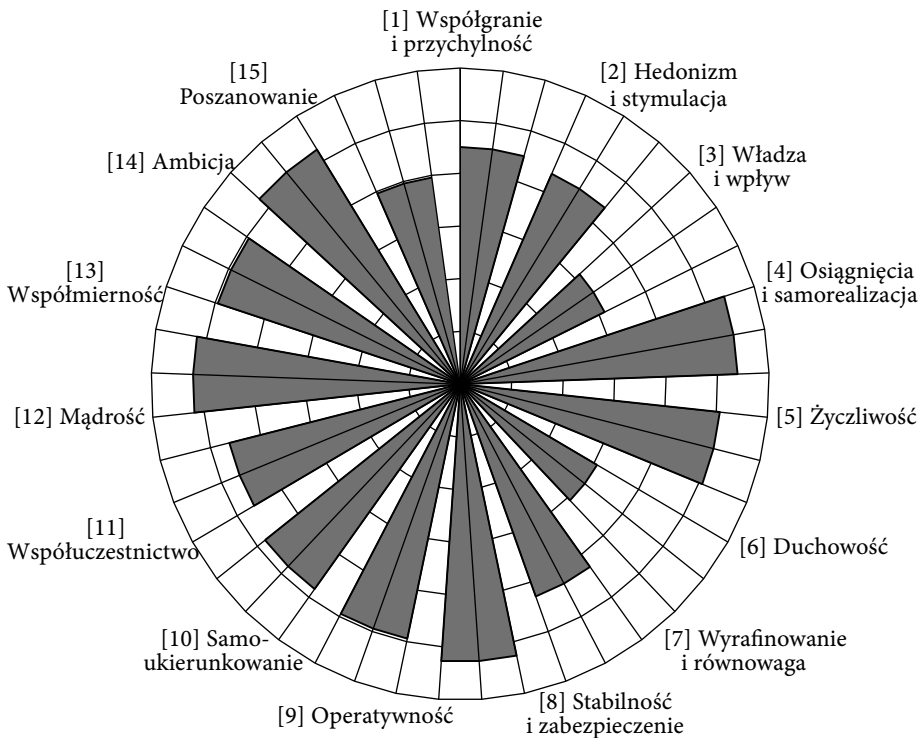
t – statystyka *t*; *p* – poziom istotności; **p* ≤ 0,05; ***p* ≤ 0,01; ****p* ≤ 0,001

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych.

Wyniki porównania znaczenia wartości menedżerów ze względu na liczbę ukończonych lat edukacji menedżerów pozwalają na wskazanie dwóch obszarów wartości, co do których zaobserwowano różnicowanie ich znaczenia. Znaczenie duchowości maleje wraz ze wzrostem liczby ukończonych lat edukacji menedżera (9–12 lat > 13–16 lat), natomiast rola ambicji rośnie (9–12 lat < 13–16 lat).

Zakończenie

Przeprowadzona empiryczna weryfikacja teorii osobistych wartości S. Schwartza na grupie menedżerów polskich przedsiębiorstw wykazała występowanie częściowo zmodyfikowanej struktury osobistych wartości w badanej populacji. Zamiast dziesięciu obszarów wartości opisanych przez Schwartza zaproponowano piętnaście obszarów wartości menedżerskich przedstawionych graficznie na rysunku 4. Wielkości obszarów poszczególnych wartości menedżerskich, zaprezentowane na rysunku 4, odzwierciedlają średni poziom ich znaczenia (rysunek 3).



Rysunek 4. Koło osobistych wartości menedżerów

Źródło: Na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych

W wyniku przeprowadzonych badań wskazano statystycznie istotne różnice w znaczeniu wyróżnionych obszarów wartości ze względu na kategorie: płci, szczebla zarządzania, stażu pracy menedżera, wieku menedżera, wielkości

zatrudnienia w przedsiębiorstwie menedżera oraz liczby ukończonych lat edukacji menedżera. Uzyskane wyniki pozwalają na określenie ważności wyróżnionych obszarów wartości menedżerskich oraz określenie częstotliwości ich różnicowania ze względu na charakterystyki badanych menedżerów. Można przypuszczać, że im mniej statystycznie istotnych różnic zostało zidentyfikowanych, tym bardziej jest jednorodny konkretny obszar wartości. Akceptacja tego przypuszczenia pozwala na uszeregowanie badanych wartości menedżerskich ze względu na częstość różnicowania (od jednorodnych do heterogenicznych), w którym:

- nie odnotowano różnicowania – [3] władza i wpływ;
- występuje jednokrotne różnicowanie – [10] samoukierunkowanie, [12] mądrość, [13] współmierność, [15] poszanowanie;
- występuje dwukrotne różnicowanie – [2] hedonizm i stymulacja, [4] osiągnięcia i samorealizacja, [5] życzliwość, [8] stabilność i zabezpieczenie, [9] operatywność, [14] ambicja;
- występuje trzykrotne różnicowanie – [1] współgranie i przychylność, [6] duchowość, [7] wyrafinowanie i równowaga, [11] współuczestnictwo.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje jednoznacznie na odmiennosć ustaleń w zakresie osobistych wartości menedżerów w porównaniu do modelu S. Schwartza. Uzasadnia to hipotezę o istnieniu zróżnicowanych struktur osobistych wartości w różnych grupach zawodowych. Taka hipoteza może stanowić punkt wyjścia do przeprowadzenia stosownych badań empirycznych, których zakres obejmować powinien różne grupy osób. Takie podejście z zastosowaniem metody triangulacji danych (porównywanie badań prowadzonych na różnych populacjach, w różnych odcinkach czasowych oraz w różnych miejscach), zwiększy prawdopodobieństwo zidentyfikowania prawidłowości w obszarach wartości osobistych różnych grup zawodowych.

Bibliografia

- Amis, J., Slack, T., Hinings, C., 2002, *Values and Organizational Change*, The Journal of Applied Behavioral Science, vol. 38, no. 4, s. 436–465
- Argandona, A., 2002, *Fostering Values in Organizations*, Research Paper, no. 483, IESE Business School – Universidad de Navarra, s. 1–18.
- Armstrong, M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

- Bartkowiak, P., Brzozowski, M., 2014, *The Hierarchy of Managers' Personal Values – Empirical Evidence from Polish Companies*, w: Zakrzewska-Bielawska, A., Flaszewska, S. (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Brzozowski, P., 2002, *Uniwersalność struktury wartości: koncepcja Shaloma H. Schwarza*, *Roczniki Psychologiczne*, t. 5, s. 27–52.
- Cieciuch, J., 2010, *Nadzieja jako moderator związku poczucia koherencji z preferencjami wartości*, *Fides et Ratio*, Kwartalnik Naukowy Towarzystwa Uniwersyteckiego Fides et Ratio, vol. 2(2), s. 25–38.
- Enz, C.A., 1988, *The Role of Value Congruity in Interorganizational Power*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, s. 284–304.
- Malarska, A., 2005, *Statystyczna analiza danych wspomagana programem SPSS*, Wydawnictwo SPSS Polska, Kraków, s. 208–229.
- Mądrycki, T., 1997, *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*, WSiP, Warszawa.
- Rokeach, M., 1973, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York.
- Schein, F., 2004, *Organizational Culture and Leadership*, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schwartz, S.H., 1992, *Universals in the Content and Structure of Values – Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries*, *Advances in Experimental Psychology*, vol. 25, s. 1–65.
- Schwartz, S.H., 2006, *Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications*, *Revue française de sociologie*, vol. 47, no. 4, s. 929–968.
- Schwartz, S.H., 1994, *Are there Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?*, *Journal of Social Issues*, vol. 50, s. 19–45.
- Wieczorkowska, G., Wierziński, J., 2011, *Statystyka od teorii do praktyki*, WN SCHOLAR, Warszawa.